

Rosa Siikström

Uusien esimiesten perehdyttäminen

Aditro Oy, Espoo

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2015

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Rosa Siikström Uusien esimiesten perehdyttäminen Aditro Oy, Espoo 36 sivua + 2 liitettä Maaliskuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaajat	Lehtori Päivi Saariaho HR Manager Merja Vehmainen
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Aditro Oy:n uusien esimiesten perehdyttämisen nykytila. Tarkoituksena oli selvittää mikä perehdyttämisessä toimii ja mitä mahdollisia puutteita siinä on. Työn tavoitteena oli myös antaa konkreettisia ehdotuksia esimiesperehdyttämisen kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimuksen aihealuetta tarkasteltiin kirjallisuuden ja kyselyn kokemusperusteisten vastausten pohjalta. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Uusille esimiehille tehtiin sähköinen kysely Questback-ohjelmalla. Kysymykset rakennettiin neljän teeman ympärille, joita olivat yritykseen perehdyttäminen, tiimin ja tehtävän haltuunotto, henkilöstöosaston toteuttama perehdyttäminen ja yleiset kysymykset perehdyttämisestä. Kysymyksiä oli yhteensä 22, ja kyselyyn vastasi neljä esimiestä.</p> <p>Tutkimuksessa ilmeni, että Aditro Oy:n uusien esimiesten perehdyttämisessä yrityksen toiminta-ajatus tuli selväksi, henkilöstöhallinnon toteuttama perehdytystilaisuus koettiin hyödylliseksi ja vastuu perehdyttämisestä on pääasiassa aloittaneen työntekijän esimiehellä sekä uudella esimiehellä itsellä. Aikaisempi työkokemus näytti vaikuttavan perehdytykseen siten, että asioita oletettiin jo tiedettävän ja siitä syystä perehdytys oli jäänyt puutteelliseksi. Esimiestehtävässä aloittaminen koettiin yleisesti helpoksi ja siihen vaikutti paljon se, millaiseen tiimiin uusi esimies sijoittui. Tutkimuksessa nousivat kehityskohteiksi muiden kuin oman osaston toiminnan ja henkilöstön tunteminen, työhönopastus, ajan käyttö, palautteen antaminen ja perehdytysohjelman sekä suunnittelun yksilöllisyys tulijan taustan ja työtehtävän perusteella. Lisäksi kehityskohteiksi nousivat perehdyttämisen vastuunjakaminen, tavoitteiden ja odotusten tarkempi määrittely ja esimiehen työkalujen tarkempi läpikäyminen.</p> <p>Esimiesten perehdyttämisessä tulisi lisätä työyhteisöön perehtymistä, jotta uusi henkilö oppisi tuntemaan yrityksen toiminnan ja työyhteisön kokonaisuudessaan. Perehdyttämisen vastuuta voitaisiin jakaa useammalle henkilölle, jolloin aikaa perehdyttämiseen saataisiin varattua enemmän. Esimiesten tulisi myös saada palautetta pitkin perehdyttämisprosessia ja perehdyttämisohjelmaa ja -suunnitelmaa tulisi muokata sen mukaan, millaisen tiimin vetäjäksi uusi esimies tulee. Esimiesten työkalujen parempi opettelu varmistaisi tehokamman työskentelyn heti alkuvaiheessa.</p>	
Avainsanat	perehdyttäminen, esimiestyö, työhönopastus, mentori

Author Title Number of Pages Date	Rosa Siikström Orientation of New Team Managers Aditro Ltd. Espoo 36 pages + 2 appendices March 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructors	Päivi Saariaho, Senior Lecturer Merja Vehmainen, HR Manager
<p>The main objective of this thesis was to examine the present state of the orientation process of new managers in Aditro Ltd. The purpose was to find out what aspects of the orientation actually work and also to identify the possible shortcomings. One of the objectives was also to give concrete suggestions on how to develop the orientation of managers in the company. The research topic was studied through literature and an experience-based inquiry.</p> <p>The qualitative research method was used in the research. An electronic inquiry sent to the new managers was made by using the Questback programme. The questions were built around the following four themes: introduction into the company, assimilation into the tasks and the team, orientation executed by the HR department and general questions about the orientation. The inquiry included 22 questions and four managers gave their answers.</p> <p>The research showed that in the orientation of new managers the business idea of the company was made clear, the orientation meeting organized by the HR administration was found useful and the responsibility for the orientation rested mainly on the shoulders of the supervisor of the new employee. Former work experience seemed to have a negative effect on the orientation. In that case it was often presumed that the employee already knew things that she/he actually didn't know and therefore the orientation had been insufficient. Entering the managerial position was, in general, found easy but that was highly influenced by the team the manager joined. Several development areas were identified including getting to know the whole workplace, work guidance, use of time, getting and giving feedback and planning the orientation program individually according to the new manager background. Aditro Ltd. should also pay attention to the division of responsibility for the orientation as well as clear definition of goals and more thorough information about the learning tools available.</p> <p>Based on the findings, it would be advisable to divide the responsibility for the orientation to more than just one person, in which case there would be more time to orientate. Managers should also get feedback all along the orientation and the orientation plan should be modified according to the team.</p>	
Keywords	orientation, leadership, work guidance, mentor

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	1
1.3	Tutkimuksen rakenne	2
1.4	Muita aiheesta tehtyjä tutkimuksia	3
2	Esimiestyö	3
2.1	Esimiestyön sisältö	3
2.2	Uuden esimiehen rooli	5
3	Perehdyttäminen	5
3.1	Perehdyttämisen lainsäädäntöä	5
3.2	Perehdyttämisen määritelmä	7
3.3	Työhönopastus	8
3.4	Perehdyttämisen merkitys organisaatiolle	9
3.5	Perehdyttämisen onnistuminen	10
3.6	Perehdyttämisprosessi	11
3.6.1	Vaiheet	11
3.6.2	Perehdyttäjät	13
3.6.3	Perehdyttämisen keinot ja työkalut	14
4	Tutkimus uusien esimiesten perehdyttämisestä	17
4.1	Yrityksen esittely	17
4.2	Aditro Oy:n esimiesperehdytys	18
4.3	Tutkimusmenetelmä	20
5	Tutkimustulokset	22
5.1	Yritykseen perehtyminen	22
5.2	Tiimin ja tehtävän haltuunotto	24
5.3	HR:n toteuttama perehdyttäminen	26
5.4	Yleiset kysymykset	27
6	Johtopäätökset	29
6.1	Aditro Oy:n perehdyttämisen toimivat osa-alueet ja puutteet	29
6.2	Kehitysehdotukset	29
6.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	33
6.4	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimukset	34

Liitteet

Liite 1. Kutsu

Liite 2. Kysely

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, ja henkilöstön osaamista tulee kehittää uusien haasteiden edessä. Yritykset ovat huomanneet, että perehdyttäminen on yhteydessä kustannussäästöihin, työntekijöiden sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Tämän päivän työelämässä yritykset joutuvat kilpailemaan hyvistä työntekijöistä, ja siksi on tärkeää luoda itsestään työntekijöiden osaamisen jatkuvasta kehittämisestä välittävää työnantajakuva.

Esimiehet ovat työssään vastuussa suuremmista kokonaisuuksista. Uuden esimiehen perehdyttäminen on erityisen tärkeää, jotta hän pystyy toteuttamaan esimiestehtäväänsä parhaalla mahdollisella tavalla heti työsuhteen alusta lähtien. Perehdytyksen sisältö on hyvä laatia vastaamaan nykyisiä liike-elämän vaatimuksia sekä yrityksen omia tavoitteita. Hyvään esimiesperehdytykseen kuuluu perehtyminen yritykseen, omaan työyhteisöön ja omaan työtehtävään esimiehenä vastuineen ja tavoitteineen. Keskeisiä asioita perehdytyksessä ovat oman työyhteisön päivittäiseen toimintaan kuuluvat työvälineet ja tehtävät.

Yksi tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen eli Aditro Oy:n arvoista on forward looking eli eteenpäin katsominen. Arvo kuvastaa hyvin yrityksen halua kehittyä jatkuvasti, jotta se voisi tarjota asiakkailleen entistä parempia ratkaisuja ja palveluita. Tällä kertaa suurennuslasin alla on Aditro Oy:n esimiesten perehdyttäminen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on Aditro Oy:n esimiesten perehdyttämisen taso. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat kysymykset: Mikä Aditro Oy:n esimiesten perehdyttämisessä toimii? Mitä puutteita esimiesten perehdyttämisessä on? Työn tavoitteena oli selvittää perehdyttämisen nykytila ja tehdä tutkimuksen tulosten ja teorian perusteella kehitysehdotuksia siitä, miten Aditro Oy voisi kehittää uusien esimiesten perehdyttämistä.

Päätimme tutkimuksen aiheesta yhdessä toimeksiantajayrityksen vastuuhenkilön kanssa. Aihe valittiin sen ajankohtaisuuden perusteella, sillä yrityksessä on aloittanut kahdeksan uutta esimiestä viimeisen puolentoista vuoden aikana. Olin myös itse kiinnostunut tutkimaan perehdyttämistä juuri esimiesten perehdyttämisen näkökulmasta.

Tutkimuksessa keskitytään Aditro Oy:n Espoon toimipisteen uusien esimiesten perehdyttämiseen, jotka ovat aloittaneet tehtävässään ulkoisen rekrytoinnin seurauksena noin puolentoista vuoden aikana välillä toukokuu 2013 - lokakuu 2014. Otokseksi valikoitui kahdeksan uutta esimiestä. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät muiden Pohjoismaiden ja Viron toimipisteet sekä Suomen toimipisteistä Jyväskylän, Kajaanin ja Tampereen toimipisteiden uudet esimiehet. Espoon toimipisteen uusista esimiehistä tutkimuksen ulkopuolelle jäivät sisäisen rekrytoinnin kautta aloittaneet esimiehet.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, tutkimusosuudesta ja johtopäätöksistä. Teoriaosuudessa määrittelen ensin lyhyesti esimiestyötä ja uuden esimiehen roolia. Perehdyttämisestä kerron teoriaosuudessa ensin perehdyttämistä ohjaavat lainsäädökset ja määräykset, jonka jälkeen määrittelen perehdyttämisen käytännön teoriaa. Tämän jälkeen tarkastelen perehdyttämisen merkitystä organisaatiolle ja sitä, millaista on onnistunut perehdyttäminen. Yksi kokonaisuus teoriaosuudessa on perehdyttämisprosessin yksityiskohtainen läpikäynti, jossa kerrotaan perehdyttämisen vaiheista, siitä kuka voi toimia perehdyttäjänä, työhönopastuksesta ja erilaisista perehdyttämisen apuna käytettävistä työkaluista ja menetelmistä.

Tutkimusosiossa esitellään toimeksiantajayritys Aditro Oy, tällä hetkellä käytössä oleva esimiesten perehdyttämisohjelma sekä esimiehen osaamisprofiili. Yrityksen esittelyn jälkeen käydään läpi kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja syitä, jotka vaikuttivat laadullisen tutkimuksen valintaan. Myös verkkokyselyn valinta ja toteutus kerrotaan tässä osiossa tarkemmin.

Tämän jälkeen vuorossa on tutkimuksen tulosten esittely ja johtopäätökset, joita tutkimuksesta voi tehdä tulosten ja teorian pohjalta. Johtopäätöksissä olen tehnyt kehitysehdotuksista selostuksen ja taulukon.

1.4 Muita aiheesta tehtyjä tutkimuksia

Laura Hoikkanen tutki esimiesperehdyttämisen toimintamallin kehittämistä Raute Oyj yrityksessä. Työn tuloksina huomattiin, että esimiehet pitivät perehdyttämistä erittäin tärkeänä ja perehdyttämisen tulisi sopia yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Oman työn vastuualueet ja kokonaiskuva tulisi myös hahmottaa. (Hoikkanen 2013.)

Aaron Hotanen tutki opinnäytetyössään uuden esimiehen perehdyttämistä toimeksiantajayrityksessä. Tutkimuksella selvitettiin esimiesten kokemuksia. Haastatteluista tärkeimmiksi tuloksiksi nousi coachauksen merkitys esimiestyössä ja räätälöinnin lisääminen perehdyttämiseen. Pääosin yrityksen perehdyttämismalliin oltiin kuitenkin tyytyväisiä. (Hotanen 2014.)

Kristiina Pellon tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia uusien palveluesimiesten perehdyttämisen nykytilaa Raha-automaattiyhdistyksessä. Tavoitteena oli selvittää, mihin suuntaan perehdyttämistä alettaisiin rakentamaan. Tuloksiksi saatiin, että esimiehillä voisi olla mentori, perehdyttämistä voitaisiin vastuuttaa eri tavalla ja perehdyttämisestä voisi tehdä tarkistuslistan. (Pelto 2013.)

2 Esimiestyö

2.1 Esimiestyön sisältö

Johtaminen määritellään usein toiminnaksi, jolla henkilöstö saadaan toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on tavallisesti jaettu liiketoiminnan ja henkilöstön johtamiseen. (Piili 2006, 13.) Henkilöstöjohtamisella varmistetaan riittävä työvoima, hyvinvointi ja osaaminen. Esimiehen työhön kuuluu nykyään monia henkilöstöjohtamisen piirteitä. Esimiehet osallistuvat työntekijöiden rekrytointiin, palkitsevat, arvioivat kehitystä ja ohjaavat. (Viitala 2013, 21.)

Esimiehen tavoitteena on huolehtia, että

- asiat tapahtuvat ja toimivat
- henkilöstön osaaminen ja motivaatio ovat riittävällä tasolla
- osaaminen ja toiminta kehittyvät

(Viitala 2003, teoksessa Piili 2006, 14).

Järvisen (2012, 28 - 30) mukaan yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia, että ryhmät tietävät tehtävänsä ja toimivat niiden toteuttamiseksi. Käytännössä tämä on kuitenkin nykyään vaikeaa, sillä tehtävät muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Toiseksi kokonaisuuden hahmottaminen ja ymmärtäminen voi olla haastavaa, mutta esimiehen tulisi varmistaa, että tiimiläiset tietävät oman tehtävänsä yhteyden erilaisiin prosesseihin ja ymmärtävät ne osana koko organisaation toimintaa. Ihmisten koulutustason noustessa asiantuntijat ovat entistä kiinnostuneempia yrityksen missiosta, arvoista ja strategiasta. Tämä edellyttää esimieheltä aktiivista viestintää.

Myös Hyppäsen (2007, 21 - 22) mukaan esimiehen on hallittava kokonaisuuksia. Esimiehen on nykyään

- ymmärrettävä ja tunnettava oma rooli ja johtamistyyli
- tiedettävä yrityksen liiketoimintaan liittyvät pitkän aikavälin tavoitteet ja vastuut, jotka ovat hänen vastuullaan
- osattava viestiä organisaation asioista
- osattava johtaa, kehittää, seurata, organisoida ja suunnitella
- osattava rekrytoida uusia työntekijöitä ja perehdyttää heidät
- osattava motivoida ja luoda hyvä työilmapiiri sekä käyttää näitä hyödyksi toiminnassaan
- ymmärrettävä osaamisen johtamisen merkitys
- osattava kuunnella, kommunikoida ja antaa palautetta
- ymmärrettävä muutosjohtamisen merkitys
- osattava työsuhteen päättymiseen liittyvät lait ja henkilöstöpolitiikka
- ymmärrettävä työlainsäädäntöä
- huolehdittava myös omasta jaksamisesta, kehitymisestä ja tuen saamisesta.

Osaamisen perustana ovat kuitenkin tahto, tieto ja taito. Esimieheltä on löydettävä sellainen asenne, että hän haluaa toimia esimiestehtävissä. Tähän liittyvät myös erilaiset ominaisuudet, kuten empatia, optimismi ja joustavuus. Tietoa tarvitaan esimiehen velvoitteiden ja vastuiden hoitamiseen. Parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi tarvitaan myös taitoa. Esimiehellä tulee olla taitoa käyttää erilaisia johtamisen työkaluja, hyödyntää ihmisten erilaisuutta sekä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. (Hyppänen 2007, 22 - 24.)

2.2 Uuden esimiehen rooli

Uuden esimiehen pitäisi saada nopeasti tilanne ja yhteisö haltuun. Ensimmäisenä tavoitteena on saavuttaa oman johdettavan ryhmän luottamus. Luottamuksen rakentamisessa helpottaa esimiehen itsetuntemus, aitous ja tilanteiden tuntemus. Esimies käyttää omaa persoonallisuuttaan työkalunaan. Esimiehen on siis tärkeää tietää, missä on hyvä ja missä pitää vielä kehittää itseä, jotta voi johtaa muita. (Piili 2006, 24, 29.)

Tiimi asettaa esimiehelle ennakko odotuksia kokemustensa kautta. Esimies voi kohdata erilaisen vastaanoton sen mukaan, minkälaisen tilanteen edellinen esimies jätti taakseen. Vastassa voi olla muutosvastarintaa tai ylimitoitettuja toiveita. Alaiset voivat toivoa terapeuttia tai pelastajaa ratkaisemaan kaikki henkilökohtaiset ja työhön liittyvät ongelmat. Paras paikka uudelle esimiehelle on kuitenkin tiimin rajalla, jolloin ei vaikuta liian etäiseltä, mutta ei myöskään antaudu tiimin tahtoon kaikessa. (Piili 2006, 24 - 27.)

Uuden taloon tulevan esimiehen perehdyttäminen vaatii laajemman perehdyttämisohjelman kuin muihin tehtäviin tulevien henkilöiden perehdytys. Esimiehen on tunnettava ne sidosryhmät, joiden kanssa hän on tekemisissä ja oma roolinsa esimiehenä. Perehdyttämisen jälkeen esimiehelle tulisi olla selvillä, mikä hänen asemansa on päätöksenteossa, kehityskeskusteluissa, perehdyttämisessä, rekrytoinneissa, viestinnässä ja muissa periaatteissa. Uudelle esimiehelle tulisi varata riittävästi aikaa henkilöstöosaston kanssa, sillä esimiehet tulevat tekemään luultavasti paljon yhteistyötä henkilöstöasiantuntijoiden kanssa. (Österberg 2007, 92.)

3 Perehdyttäminen

3.1 Perehdyttämisen lainsäädäntöä

Työnantajan vastuuta perehdyttämisestä käsitellään työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. Vaillinainen perehdyttäminen heikentää tulokkaan suoriutumista työssä, virheiden riski kasvaa ja työpaikalla saattaa sattua erilaisia vahinkoja. Työlainsäädännön mukaisen perehdyttämisen noudattamista yrityksessä valvovat henkilöstöasiantuntijat, työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet. (Kupias & Peltola 2009, 20, 27.)

Työsopimuslaissa työnantajan velvollisuudet koskevat etenkin työntekijän mahdollisuuksia kehittää itseään edetäkseen uralla ja suoriutuakseen työssä erilaisten muutosten jälkeen. Velvoite koskee kaikkia työntekijöitä, ei siis pelkästään uusia. Puutteellinen ammattitaito on yksi työntekijän irtisanomisperusteista. Irtisanomista arvioidaan kuitenkin suhteessa edellä mainittuihin mahdollisuuksiin ja pyrkimyksiin kehittyä ja oppia työssä vaaditut tiedot ja taidot. Työnantajan tulisi jo rekrytointivaiheessa selvittää työntekijän osaamisen puutteet ja miettiä keinoja näiden korjaamiseksi perehdytyksen yhteydessä. Koeajalla työnantaja arvioi työntekijän kehittymistä suhteessa toteutettuun perehdyttämiseen ja kumpi tahansa voi päättää työsuhteen tässä vaiheessa. (Kupias & Peltonen 2009, 21 - 22.)

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto-, ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.
(Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku 14§.)

Työturvallisuus on erittäin tärkeä osa perehdyttämistä ja sen tarkoituksena on varmistaa työntekijän fyysinen ja henkinen turvallisuus. (Kupias & Peltola 2009, 23 - 24).

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä määrää neuvottelemaan, jos työntekijän asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä on tiedossa. Näihin kuuluvat myös perehdyttämisen järjestelyt. Neuvotteluilla ja tiedotuksilla perehdyttäminen tuodaan näkyväksi ja henkilöstö on tietoinen, miten se saa opastusta tai koulutusta, jos esimerkiksi tehtävät muuttuvat. (Kupias & Peltola 2009, 25 - 26.)

3.2 Perehdyttämisen määritelmä

Henkilön aloittaessa uudessa työssä hän tarvitsee monenlaista osaamista. Onnistuakseen työssä asiat pitää osata ja ymmärtää. Työntekijän pitää myös sitoutua työyhteisöön ja -tehtäviin. Tämä tapahtuu helpoimmin monipuolisen perehdyttämisen avulla. Perehdyttäminen ei liity pelkästään työsuhteen alkuun, vaan myös uusien työtehtävien opetteluun samassa vanhassa työpaikassa. (Kupias & Peltola 2009, 18.)

Perehdyttäminen on erilaisten osien kokonaisuus, jonka tavoitteena on, että uusi työntekijä oppii tuntemaan työtehtävät, työyhteisön, työpaikan tavat, odotukset ja erilaiset sidosryhmät. Perehdyttämisestä voidaan erottaa työhönopastus, joka on yksityiskohdista opastamista, jonka avulla tulokas oppii työtehtävänsä konkreettisesti. (Piili 2006, 124.)

Perehdyttämisen laajuus ja sisältö riippuu aina siitä, mihin työtehtävään uusi työntekijä tulee ja kuinka pitkäksi aikaa. Harjoittelijoiden ja muiden määräaikaisten työsuhteiden perehdyttämiseen varataan vähemmän aikaa ja tavoitteena on välittää kaikki oleellinen tieto työssä suoriutumiseen tehokkaasti ja turvallisesti. Perehdytystä tarvitaan myös pitkän poissaolon, kuten perhevapaan, opintovapaan tai ulkomaankomennuksen jälkeen. Nykyään tekniikka ja työympäristöt muuttuvat ja kehittyvät niin nopeasti, että jo vuoden poissaolon jälkeen työntekijä voi kokea ammattitaitonsa heikentyneen. Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat myös työntekijän asema, ammattitaito, ikä ja aikaisempi työkokemus. (Österberg 2007, 91.)

Kupiaksen & Peltolan & Pirisen (2014, 98 - 99) mukaan perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon ainakin seuraavat osa-alueet:

- työtehtävässä suoriutumiseen vaadittava osaaminen, eli työhönopastus
- tiimityöskentelyn taidot
- organisaatiokohtainen erityisosaaminen
- toimialan erityisosaaminen
- työsuhteeseen liittyvä osaaminen
- yleinen työelämäosaaminen, kuten käyttäytymissäännöt.

Ulkomaankomennukseen tulevien ja paikkakuntaa vaihtaneiden tulokkaiden kanssa voidaan pitää myös tutustumiskierros uuteen paikkakuntaan. Joskus tehdään etukäteen jopa tutustumiskäyntejä. Tämän on nähty nopeuttavan töiden aloittamista. (Helsilä 2009, 48.)

3.3 Työhönopastus

Työtehtävien omaksumiseen tarvitaan työhönopastusta, jota antaa ammattitaitoinen kollega. Työhönopastusta voidaan antaa sekä uudelle työntekijälle, että vanhalle työntekijälle, joka siirtyy uusiin tehtäviin. Työhönopastus on yhteydessä tulokkaan ammattitaidon kehittämiseen, sillä sen avulla oppiminen on nopeaa ja tehokasta. Pikku hiljaa työn laatu paranee, työtehtävät opitaan, erilaisia laitteita ja järjestelmiä osataan käyttää. Hyvä työhönopastus sisältää myös turvallisuusmääräyksien ja oikeiden työmenetelmien opetteluun. Työnopastusta tarvitaan esimerkiksi, jos työpaikalla sattuu tapaturma, hankitaan uusia koneita tai havaitaan virheitä. (Työhön perehdyttäminen ja opastus - Ennakoivaa työsuojelua. 2009, 4.)

Hyppäsen (2007, 197) mukaan työhönopastuksessa selvitettäviä asioita ovat

- työympäristö ja olosuhteet
- työkaverit ja tuki
- oman työn sisältö, vaiheet ja periaatteet
- koneiden ja laitteiden käyttö, sijainti ja ylläpito
- työpaikan siisteys- ja turvallisuusasiat
- toimintaohjeiden läpikäynti häiriötilanteessa
- työn arviointi, mittarit ja laatujärjestelmä.

Työssä oppimista voidaan helpottaa myös erilaisilla koulutusohjelmilla. Koulutukset voidaan jakaa määrämuotoisiin tai henkilökohtaisempiin ja tilannesidonnaisempiin koulutuksiin. On tärkeää tunnistaa kumpi koulutuksenmuoto ajaa paremmin tilanteen etua. Perehdyttämisessä käytetään usein määrämuotoisia koulutuksia, joihin osallistuvat kaikki yritykseen palkatut uudet henkilöt. Nämä ryhmäkoulutukset ovat kustannustehokkaita ja tarjoavat uudelle työntekijälle mahdollisuuden verkostoitua samassa tilanteessa olevien henkilöiden kanssa. Vaihtoehtoina ovat kuitenkin myös eri tehtäviin valmentavat talon sisäiset koulutukset, kuten esimiesvalmennukset tai ulkopuolisten

koulutusohjelmien käyttö. Myös ulkopuolisten koulutusten on nähty olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 216 - 218.)

Määrämuotoisiin koulutuksiin liittyy myös riskejä ja asioita, jotka täytyy huomioida. Perehdyttämishjelmat ovat usein teoriapohjaisia ja tietoa yritetään välittää kuuliijoille mahdollisimman paljon lyhyessä ajassa. Vaarana on, että perehtyjästä tulee helposti passiivinen, ellei koulutus ole aktivoiva. Liian suuri määrä tietoa saattaa myös ahdistaa tulokasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 218.)

Asiantuntijaksi ei kuitenkaan opita pelkillä koulutuksilla. Perehdyttämisessä tulisi hyödyntää työssä oppimisessa myös käytännön tilanteissa oppimista. Työtehtävien kautta tapahtuvan oppimisen etuina ovat muun muassa perehtyjän oma aktiivisuus, kokemuksellisuus ja ajankohtaisuus. Käytännössä oppiminen vaatii kuitenkin sen, että tulokas saa osaamistasolleen sopivia tehtäviä, tulokkaan ehdoilla ja sopivaan tahtiin. Parhaimmillaan koulutukset ja käytännön työtilanteet saadaan yhdistettyä kokonaisuudeksi, jossa tulokas pystyy hyödyntämään koulutuksessa oppimiaan tietoja työtehtävissään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 220 - 221.)

3.4 Perehdyttämisen merkitys organisaatiolle

Kaiken kaikkiaan hyvä perehdyttäminen vaikuttaa työntekijään, asiakkaisiin ja yritykseen. Perehdyttäminen on suorassa yhteydessä kustannussäästöihin, sillä työntekijän virheet vähenevät, poissaoloja tulee vähemmän ja rekrytointikulut pienenevät, kun uusia työntekijöitä ei tarvitse palkata välttämättä niin usein. (Työhön perehdyttäminen ja opastus. Ennakoivaa työsuojelua. 2009, 3.)

Perehdyttämisen hyötynä oppiminen on nopeampaa ja työntekijä saadaan sitoutumaan, sillä myönteinen asenne työtä ja työympäristöä kohtaan lisää työtyytyväisyyttä. Perehdyttäminen auttaa yritystä myös luomaan uudelle tulokkaalle hyvää yrityskuvaa, jossa työntekijöistä välitetään. (Työhön perehdyttäminen ja opastus. Ennakoivaa työsuojelua. 2009, 3 - 4.)

Piilin (2006, 124 - 125) mukaan perehdyttämisen avulla saadaan vaikutettua tulokkaan työn tehokkuuteen, laatuun ja turvallisuuteen. Systemaattinen perehdyttäminen parantaa myös tavoitteiden mukaan toimimista ja yhteistyösuhteita. Hyvän perehdytyksen

nähdään olevan suoraan yhteydessä myös työhyvinvointiin, menestymiseen, kehittymiseen ja osaamisen jakamiseen (Kupias & Peltola 2009, 17).

3.5 Perehdyttämisen onnistuminen

Juholinin (2009, 236 - 237) mukaan hyvä perehdyttäminen pitää sisällään kolme eri vaihetta, jotka ovat aika ennen työn aloittamista, työn aloittaminen ja aika muutaman kuukauden työskentelyn jälkeen. Onnistuneen perehdyttämisen ominaisuuksia ovat

- Prosessimaisuus: Perehdyttäminen on tarkkaan suunniteltu, asioiden läpikäymiseen ja sisäistämiseen varataan kuukausia aikaa.
- Vuorovaikutteisuus: Mahdollistetaan kysely ja perehtyjä voi keskustella asioista.
- Yksilöllisyys: Perehdyttämisessä huomioidaan työtehtävä ja prosessia räätälöidään.
- Johdon näkyminen ja sitoutuminen: Uutta tulijaa arvostetaan läsnäololla.
- Monien foorumien hyödyntäminen: Aineistoa on saatavilla eri muodoissa.

Hyvän perehdytyksen jälkeen tulokkaalle tulisi olla myös selvillä myös yrityksen visio, missio ja arvot, sillä ne ohjaavat yrityksen toimintaa lainsäädännön ja toimialan sopimusten lisäksi. On tärkeää ymmärtää myös yrityksen liiketoimintaa. (Pentikäinen 2009, 23 - 24.) Hyvä perehdyttäminen vaatii yritykseltä aitoa kiinnostusta uutta työntekijää ja hänen osaamistaan kohtaan joko tapauskohtaisesti tai perehdyttämisohjelman mukaan. (Österberg 2007, 99.)

Perehdytys on vaillinaista, jos sen kautta ei välity tietoa yrityksen arvoista ja tavasta toimia. Tulokkaalla pitää olla myös mahdollisuus kyseenalaistaa ja tuoda omia mielipiteitä ja näkemyksiä esille. Hyvässä perehdyttämisessä otetaan huomioon, että yrityksen identiteetin eli vision, arvojen ja strategian oppimiseen tarvitaan kertausta, niitä ei opita yhdestä PowerPoint-esityksestä. Hyvässä perehdyttämisessä ymmärretään myös se mahdollisuus, että perehdyttämisen yhteydessä tulokkaalle voidaan siirtää oleellista, mutta jopa hiljaista tietoa. (Valvisto 2005, 49.)

Hyvässä perehdyttämisessä otetaan huomioon myös erilaiset erityistilanteet, kuten yrityskaupat, fuusiot ja ulkomaankomennukselle lähtijät. Kahden tai useamman yrityksen tai niiden osan yhdistyminen sujuu harvoin ongelmitta, joten tässä tilanteessa tarvitaan yhtä lailla perehdyttämistä kuin uuden työntekijän aloittaessa. Perehdyttämisessä

on kiinnitettävä huomiota huolelliseen suunnitteluun, jotta luottamus saadaan ja toiminta voi jatkua tuloksellisena. Ekspatriaatit ja heidän koko perheensä saattavat tarvita perehdyttämistä ennen ulkomaankomennuksen alkua. Tässä erityisperehdyttämisessä tulisi kiinnittää huomiota etenkin kohdemaan kulttuuriin, työskentelytapoihin ja kielivalennuksiin. (Österberg 2007, 98 - 99.)

Tavallisin syy perehdyttämisen huonoon toteutukseen on kiire. Varsinkin tietotyössä, jossa oma työ ja asiakkaat sitovat työntekijöitä on vaikea löytää aikaa toisen perehdyttämiseen. Uusi työntekijä voidaan kokea kilpailijana ja asioiden opettaminen saatetaan nähdä vain lisätyönä. Perehdyttämisen onnistuminen on myös paljon kiinni uuden työntekijän esimiehestä. Esimies ei välttämättä ymmärrä perehdyttämisen hyötyjä tai on itse liian kiireinen hoitaessaan esimies-asiantuntija työtään. Ongelmia voi syntyä tulokkaan osaamisen tason virheellisestä arvioinnista ja viestinnän puutteesta. Osaamisen taso on siis tärkeää selvittää huolellisesti etukäteen ja kertoa siitä myös muille tiimiläisille, jotta välttyttäisiin oletuksilta ja arveluilta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241 - 243.)

Perehdyttäminen ei silti aina suju. Epäonnistuminen voi johtua esimerkiksi siitä, että johto ja työntekijä näkevät työn sisällön ja tavoitteet eri tavalla. Jotta tämä voitaisiin välttää, tarvitaan keskinäistä luottamusta ja kommunikointia. Tietotyössä myös puutteellinen ammattitaito voi johtaa epäonnistumiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243 - 244.)

3.6 Perehdyttämisprosessi

3.6.1 Vaiheet

Ennen perehdyttämisen suunnittelua organisaation tulisi miettiä, mitkä ovat kehittymisen tavoitteet, sillä painopisteet vaihtelevat organisaatioittain. Painopisteinä voi esimerkiksi olla perehdyttäjien ohjaajataitojen kehittäminen tai räätälöity perehdyttäminen jokaisen tulokkaan mukaan. Painopiste määräytyy vaatimuksista ja osaamisesta, joita tulokkaalta odotetaan. (Kupias & Peltola 2009, 87,102.)

Suunnittelu on erittäin tärkeä osa perehdyttämistä. Suunnittelulla varmistetaan perehdyttämisen jatkuvuus, sillä siihen kuuluvat kiinteästi myös seuranta ja arviointi. Hyvän suunnitelman tekoon tarvitaan eri toimijoiden, kuten työterveyden, esimiesten ja HR-

asiantuntijoiden yhteistyötä, jotta saadaan paras mahdollinen lopputulos ja kaikki osa-alueet huomioidaan. Suunnittelussa on myös perehdyttäjien koulutukset ja aineistot. (Työhön perehdyttäminen ja opastus 2009, 2.) Tavallisesti henkilöstöasiantuntija on vastuussa perehdyttämisohjelman laatimisesta. Perehdyttämisohjelma toimii työkaluna, jota voidaan helposti päivittää. (Österberg 2007, 93.)

Rekrytointiprosessi on yksi tärkeä osa perehdyttämistä, sillä haastatteluista aloitetaan osaamisen kehittäminen. Silloin tulokas saa tietoja organisaatiosta ja tehtävästä. (Kupias & Peltola 2009, 102 - 103.) Ennen kuin uusi työntekijä tulee töihin ensimmäisenä päivänään, hänelle varataan työpiste ja tarvittavat välineet (Piili 2006, 124). Samalla lähtee myös perehdyttämisen suunnittelu selkeämmin liikkeelle, kun tulokkaan aiemmin hankittuja tietoja ja taitoja on kartoitettu rekrytoinnissa. Painopisteeksi voidaan ottaa tehtävässä suoriutumisen tarkkoihin vaatimuksiin perehdyttäminen tai painopiste, jossa varmistetaan, että tulokkaasta saadaan kaikki mahdollinen aikaisemmin hankittu osaaminen irti. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Ensimmäisenä päivänä esitellään yleensä tiloja, yritystä ja kollegoja. Jos uusia henkilöitä aloittaa monta, voidaan järjestää erillinen perehdyttämiskurssi. (Piili 2006, 124.) Vastaanottoon, ensimmäiseen päivään ja viikkoon kannattaa suhtautua vakavasti, sillä silloin perehtyjä luo kuvaa yrityksestä, ja kuva on usein pysyvä. Jo ensimmäisen viikon aikana on tärkeää, että työntekijä saa otteen työstään ja pääsee tarkastelemaan perehdytettyjä asioita työtehtäviensä kautta. Viikon aikana kannattaa myös selvittää, mitä osaamista tulokkaalla tarkalleen on ja sitten muokata hänen perehdyttämissuunnitelmaa sen mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 103 - 106.)

Heti seuraaville päiville uuden esimiehen on hyvä sijoittaa kahdenkeskisiä tapaamisia alaistensa kanssa. On kohteliasta aloittaa tiimin senioreista ja kokeneimmista työntekijöistä. Tapaamisiin kannattaa valmistautua hyvin käymällä läpi henkilötiedot ja tehtävä-tiedot. Uusi esimies voi varautua siihen, että tulee tapamaan hyvin erilaisia ihmisiä, jotka kertovat asioista omasta näkökulmastaan. Ensimmäisessä tapaamisessa ei tule luvata liikoja. (Pentikäinen 2009, 33 - 34.)

Ensimmäisten kuukausien aikana perehdyttämisen vastuu siirtyy tulokkaalle. Hänen tulee tuoda esille omia mielipiteitä ja antaa palautetta yrityksen toimintatavoista. Tässä vaiheessa on tärkeää käydä myös palautekeskustelu perehdyttämisestä, jotta tulokas ehtii vielä kehittää itseään tarpeiden mukaan, ennen koeajan päättymistä. Perehdyttä-

minen kestää kuukausia ja voi päättyä työntekijän lähtemiseen yrityksestä, tällöin on syytä pitää lähtökeskustelu, jossa saadaan vielä palautetta perehdyttämisen onnistumisesta. Pitkään yrityksessä työskennelleeltä voidaan saada sellaisia näkemyksiä, joita voidaan hyödyntää yrityksessä. (Kupias & Peltola 2009, 106 - 110.)

On tärkeää muistaa antaa palautetta uudelle henkilölle pitkin perehdytystä, mutta myös itsenäisen työnteon alkaessa. (Piili 2006, 126.) Seurannan ja palautteen avulla nähdään saavutettiin tavoitteet ja yksityiskohdat, joissa saattaa olla korjaamisen varaa. Seuranta ja palaute ovat tärkeitä myös perehdyttämisen kehittämisen kannalta, johon tulokkaiden mielipiteitä kannattaa hyödyntää etenkin niissä organisaatioissa, joissa vaihtuvuus on suurta ja perehdyttäminen vaatii jatkuvaa kehittämistä. (Työhön perehdyttäminen ja opastus 2009, 7.)

Perehdyttämisjakso on lyhyimmillään ainakin koeajan pituinen. Tietotyössä oman työn hallinnan saavuttaminen ja sopeutuminen uuteen organisaatioon vievät kuitenkin noin puoli vuotta. Perehdyttämiselle on siis vaikea määritellä yhtä oikeaa kestoa. Se loppuu silloin, kun tavoitteet on saavutettu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

3.6.2 Perehdyttäjät

Pääasiallinen vastuu perehdyttämisestä on uuden henkilön esimiehellä. Suurissa yrityksissä perehdyttämisvastuuta kuitenkin delegoidaan myös muille jäsenille. Nykyään onkin tavallista, että tulokkaan perehdyttämiseen osallistuu monta perehdyttäjää, sillä prosessi voidaan jakaa erilaisiin osa-alueisiin. (Kupias, Peltola 2009, 94 - 95.)

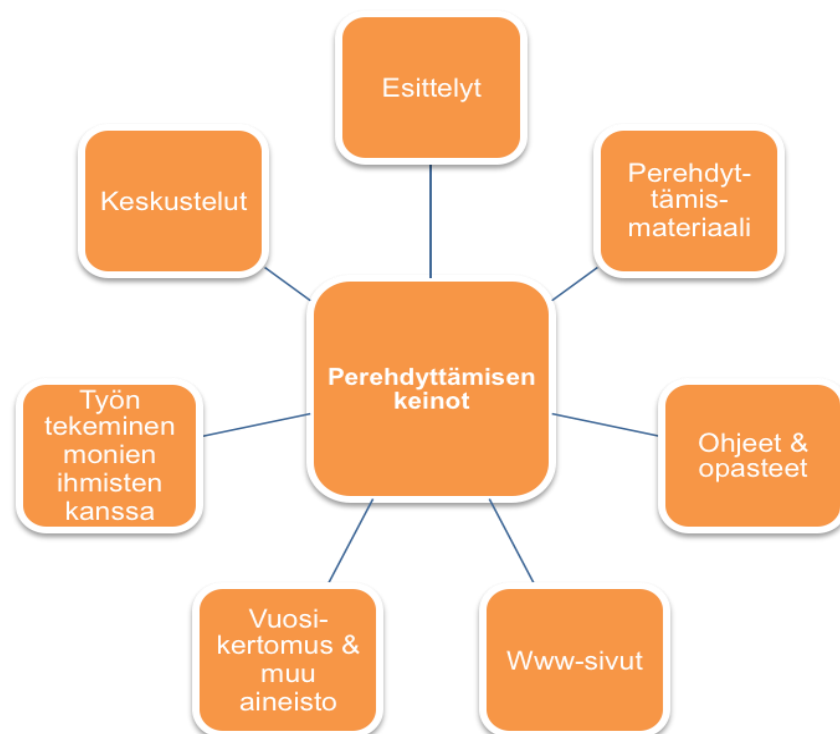
Mentori on henkilö, jonka kanssa perehdytettävällä syntyy pitempiaikainen, noin vuoden mittainen vuorovaikutussuhde. Mentorointi edellyttää avoimuutta ja sitoutumista. Mentori opastaa ja auttaa perehtyjää löytämään omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Myös mentorina toimiva henkilö voi saada kokemuksesta irti asioita, joista on hyötyä myös hänen kehityksessään. (Juholin 2009, 240.) Mentoroinnin keskeisenä tarkoituksena on, että kokenut osapuoli siirtää tietoja ja taitoja kokemattomammalle osapuolelle. Mentori voi olla joko omasta tai toisesta yrityksestä. Tapaamisten väli sovitaan osapuolten kesken ja voi olla esimerkiksi kuukauden välein. Mentorointi sopii siis hyvin tilanteisiin, joissa siirrytään esimiestehtäviin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 228.)

Usein perehdyttämisen teknisistä asioista on vastuussa koulutusyksikkö tai esimies, riippuen yrityksen koosta. Ylimmän johdon tehtäväksi jää usein strategian, vision ja muiden koko organisaatiota koskevien asioiden kertominen. Työsuhdeasiat ovat tavallisesti henkilöstöhallinnon vastuu-alueita. (Juholin 2009, 239.)

Organisaatioissa voi olla myös nimettyjä perehdyttäjiä, joiden työnkuvaan kuuluu perehdyttämistä. Heidän vastuunsa on laajempi, sillä he osallistuvat usein jo rekrytointiin ja he huolehtivat kokonaisperehdyttämisen koordinoinnista ja liittävät perehdyttämiseen eri osallistujia tarpeen mukaan. Nimetyt perehdyttäjät toimivat usein esimiehen apuna ja ottavat vastuun myös perehdyttämisen kehittämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 82 - 83.)

3.6.3 Perehdyttämisen keinot ja työkalut

Perehdyttämisen tukena voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Tulokkaan kannalta tärkeintä on menetelmien monipuolisuus, sillä ihmiset oppivat eri tavalla. Menetelmien tulee myös sopia yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.) Kuvio 1 näyttää esimerkki monipuolisesta menetelmien käytöstä.



Kuvio 1. Perehdyttämisen keinoja (Mykrä 2007, 14).

Perinteinen perehdyttämisen vuorovaikutus etenee niin, että perehdyttäjä kertoo ja tulokas kuuntelee ja yrittää samalla sisäistää kuulemaansa. Perehdyttämisen tueksi on kehitelty monia työkaluja, sillä pelkkä kuuntelu ei takaa oppimista. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 152 - 165.) mukaan hyviä työkaluja ovat: kysymykset, testit ja kokeet, kokonaiskuvan hahmottamisen ja jäsentelyn työkalu, prosessikävely, soveltavat tehtävät ja lukutehtävät sekä perehtymispäiväkirja. Kjelin ja Kuusisto (2003, 206 - 209.) nostavat vielä esille erilaiset tekniset sovellukset, kuten intranetin ja ryhmäkeskusteluohjelmat.

Kysymyksiä käytetään aikaisemmin hankitun osaamisen aktivoimiseen, ajattelun herättämiseen ja keskusteluun siitä, miten perehtyjä on uudet asiat ymmärtänyt. Perehdyttäjä voi esimerkiksi kysyä: ”Oletko aikaisemmin tehnyt matkalaskuja?” ja saada samalla tietoa perehtyjän aikaisemmista tehtävään liittyvistä kokemuksista. Kysymyksillä myös arvioidaan perehdyttämisprosessia, sillä perehdyttäjän on hyvä kysyä välillä perehdyttävältä mielipiteitä siitä, onko asiat selitetty hyvin ja ymmärrettävästi. (Kupias & Peltola 2009, 152.)

Testejä ja kokeita käytetään etenkin osaamisen kartoittamiseen. Testi antaa perehdyttäjälle tietoa siitä, mitä tulokas osaa ja samalla se motivoi perehtyjää itsensä kehittämisessä, kun omat puutteet huomataan. Testejä ja kokeita voidaan käyttää myös vertailussa, kun myöhemmin arvioidaan omaa osaamista tai perehtymisen etenemistä. (Kupias & Peltola 2009, 153 - 154.)

Kokonaisuuksien hahmottaminen ja jäsentely helpottaa tulokasta omaksumaan tietoja. Perehdyttäjä voi jaotella opeteltavan asian esimerkiksi erilaisiin pääkohtiin, joiden avulla on helpompi muistaa kaikki yksityiskohdat. Erilaisten kuvioiden ja kaavioiden käyttö voi myös auttaa kokonaisuuksien hahmottamisessa. Organisaatiokaavion avulla hahmotetaan oma paikka organisaatiossa ja prosessikaavion avulla ymmärretään yksittäisen työtehtävän merkitys suuremmassa mittakaavassa. (Kupias & Peltola 2009, 154 - 155.)

Prosessikävelyiden tarkoituksena on tutustuttaa työntekijä tavalliseen työpäivään. Kävely aloitetaan yleensä henkilöstökierroksella, joka aloitetaan töihin tulosta ja jatketaan työssä olemiseen. Prosessikävelyn aikana tulokas oppii järjestyksessä siis leimauksen, ruoka- ja kahvitauot, työvaatteet ja niin edelleen. Ensimmäisenä päivänä on myös luontevaa tutustua työtovereihin ja yrityksen palveluihin. Prosessikävely on hyvä työkalu,

sillä sen avulla perehtyjä oppii uutta ja pystyy hahmottamaan kokonais kuvaa yrityksen prosesseista. (Kupias & Peltola 2009, 157 - 158.) Kuten myös kuviosta 1 nähdään, Mykrän (2007, 14) mukaan esittelyt ja keskustelut eri ihmisten kanssa ovat tärkeitä menetelmiä perehdyttämisjakson aikana.

Soveltavien tehtävien ja harjoitteluiden tarkoituksena on lisätä perehtyjän osaamista ja samalla voidaan arvioida, miten tehtävässä suoriuduttiin. Tehtäviksi kannattaa valita todellisia työtehtäviä muistuttavia tilanteita. Hyvä case on sellainen, jollaiseen on koottu kaikki harjoiteltavan asian pääkohdat. Tavallisimmin tapaus on kirjallisessa muodossa. Ratkaistakseen tapauksen perehtyjä soveltaa aiempaa osaamistaan ja uutta tietoa, jota perehdytyksen aikana on saanut. Tapauksen ratkaisu voi viedä aikaa, mutta yritys voi hyödyntää hyvin pohditun tapauksen tuloksia myös myöhemmin. (Kupias & Peltola 2009, 159 - 160.)

Lukutehtäviä voidaan käyttää ennen perehdytystä tai sen aikana orientoinnissa ja herättämään perehtyjän omaa ajattelua. Hyvä materiaali on innostavaa ja siihen on rajattu vain tärkeimmät kohdat. Määrän sijaan huomiota tulee kiinnittää laatuun, sillä liiallinen lukumäärä kuormittaa perehtyjää ja saattaa saada aikaan päinvastaisen reaktion, kuin toivottiin, eli motivaatio perehdytystä kohtaan laskee. (Kupias & Peltola 2009, 161 - 162.)

Perehtymispäiväkirjaa käytetään itsearvioinnin, oppimisen ja kehittymisen välineenä. Päiväkirja voidaan antaa myös perehdyttäjän luettavaksi, jolloin se toimii ulkoisen arvioinnin lähteenä. Päiväkirja voi olla käsinkirjoitettu, sähköinen ja kirjoittamista voidaan helpottaa apukysymyksillä. Päiväkirja voi olla myös suullinen, tällöin aiheista keskustellaan esimerkiksi parin kanssa. Päiväkirjojen avulla perehdyttäjä voi saada arvokasta palautetta siitä, miten perehdyttäminen on sujunut. (Kupias & Peltola 2009, 163 - 165.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 206 - 209) mukaan perehdyttämisen apuna voidaan käyttää myös erilaisia teknisiä menetelmiä. Intranetiä käytetään työpaikoilla sisäisen viestinnän välineenä. Intranet toimii siis myös perehdyttämisen apuna, mutta sillä ei tule korvata muuta perehdyttämistä. Perehdyttämisen näkökulmasta Intranetiä voidaan käyttää tiedottamiseen, viestintään ja vuorovaikutukseen, opiskeluun, henkilöstöprosesseihin, johtamisen työvälineiden ja henkilöstöhallinnon raporttien säilyttämiseen.

4 Tutkimus uusien esimiesten perehdyttämisestä

4.1 Yrityksen esittely

Aditro Oy on henkilöstö-, palkka-, ja taloushallinnon palveluita ja ohjelmistoja tuottava yritys, jolla on toimintaa kaikissa Pohjoismaissa ja Virossa. Aditro Oy tarjoaa asiakkailleen ohjelmistoja lähes kaikille liiketoiminnan osa-alueille, kuten rekrytointiin, palkkahallintoon, työajan hallintaan, työsuhteen elinkaarenhallintaan ja raportointiin. Tavoitteena on, että asiakas voi keskittyä ydinosansaamiseen ulkoistamalla jonkin prosessin Aditro Oy:lle. (Aditro Oy 2014d.)

Aditro Oy:llä on jo lähes viiden vuosikymmenen kokemus alalta. Aditro Oy on siis toiminut alalla jo tietotekniikan kehittymisen alkua ajoilta asti. Ennen vuoden 1968 fuusioitumista kirjanpidon ja palkanlaskennan sovelluksia tehtiin Suomessa ja Ruotsissa. Yrityksen merkittävin hetki on vuosi 1995, jolloin Tieto perustettiin Tietotehtaan, Unicin ja VTKK fuusioituttua Suomessa. Vuonna 1999 syntyi TietoEnator Tiedon ja Enatorin yhdistyttyä. Nykyinen Aditro Oy:n on alkuaan 2000-luvulta. (Aditro Oy 2014f.)

Aditro Oy:n palveluita käyttää työssään noin 400 000 loppukäyttäjää ja Aditro Oy:n ohjelmilla hoidetaan jopa 3.5 miljoonan henkilön palkanlaskenta. Aditro Oy:llä on yhteensä noin 1300 työntekijää, joista 500 työskentelee Suomessa. (Aditro Oy 2014e.)

Aditro Oy:n arvoina ovat forward looking, dedication ja human touch. Suomeksi arvot voisivat olla siis eteenpäin katsominen, omistautuminen ja inhimillisyys. Arvot näkyvät yrityksen toiminnassa, sillä toimintaa kehitetään kokoajan eteenpäin, jotta asiakkaat saisivat toimivampia ja parempia ratkaisuja hallinnollisten tehtäviensä hoitamiseen. Aditro Oy pyrkii myös luomaan ystävällistä ilmapiiriä asiakkaiden kanssa ja näkemään asiakkaat henkilöinä. (Aditro Oy 2014c.)

4.2 Aditro Oy:n esimiesperehdytys

Aditro Oy:n esimiesten perehdyttämisen tavoitteena on luoda perusvalmiudet suoriutua esimiestehtävästään. Perehdyttämisessä pääperiaatteina ovat seuraavat asiat:

- Perehdyttämisestä on vastuussa esimiehen oma esimies.
- Perehdyttäminen jakautuu kolmeen osa-alueeseen: yleinen perehdyttäminen, esimiehen perehdyttämisohjelma ja esimiehen tuki.

(Aditro Oy 2014a.)

Aditro Oy:ssä perehdyttäminen lähtee liikkeelle rekrytoinnista, jossa pyritään selvittämään hakijan taustaa ja sopivuutta organisaatioon. Esimiehen sijoittuminen Aditro Oy:n Espoon organisaatiossa sanelee sen, mitä osaamista ja kokemusta hänellä tulee olla. Työpaikkailmoituksissa esillä olleita tärkeimpiä tehtäviin liittyviä osa-alueita ovat olleet

- koulutus
- esimiesosaaminen ja kokemus
- asiakaspalvelutaidot
- ohjelmistotuotteisiin liittyen järjestelmäosaaminen ja kokemus
- HR- ja palkanlaskennan osaaminen
- konsultointiosaaminen
- projektinjohto
- kansainvälisyystaidot
- yhteistyötaidot
- kielitaito

Uudelle esimiehelle laaditaan rekrytoinnin jälkeen ennen ensimmäistä päivää perehdyttämisdokumentti. Dokumenttiin kirjataan ne aihealueet, joihin uuden esimiehen tulisi perehtyä työsuhteensa alussa. Perehdytysohjelmaan kuuluvia osa-alueita ovat strategia, talous, työssä tarvittavat järjestelmät ja apuvälineet, henkilöstöhallinnon prosessit, koulutukset ja erilaiset tapaamiset. (Aditro Oy 2014a.)

Perehdytysohjelmassa on myös määritelty uuden esimiehen ensimmäisen työpäivän sisältö. Ensimmäinen työpäivä alkaa vastaanotolla yrityksen tuloaulassa. Päivä jatkuu tutustumisella omaan tiimiin ja tiimin työympäristöön. Henkilölle esitellään oma työpiste

ja -välineet. Päivän aikana käydään läpi myös oman yksikön rooli yrityksessä ja yksikön yleismenettelyt. (Aditro Oy 2014a.)

Aditro Oy:n Suomen HR-osaston vastuulla ovat henkilöstöprosessien kehittäminen, esimiesten neuvonta ja tuki, organisaation ja osaamisen kehittäminen sekä työsuhteasioiden neuvonta. Yrityksessä aloittavat esimiehet saavat henkilöstöhallinnon järjestämässä perehdyttämistilaisuudessa tietoa Group HR:ään kuuluvista henkilöistä, HR-prosesseista, työsuhteasioista ja henkilöstöpalveluista. Tilaisuus lähtee liikkeelle sillä, että uusille esimiehille näytetään HR:n organisaatiokaavio, jossa esitellään eri maiden henkilöstöhallinnosta vastaavat henkilöt ja heidän asemansa. Näin uudet henkilöt saavat tietoa ketä lähestyä missäkin asiassa ja missä HR osasto yrityksessä sijaitsee. (Aditro Oy 2014b.)

Perehdytystilaisuuden alussa käydään läpi esimiesten tärkeät työkalut, joita ovat MBC - My Business Commitment (kehityskeskustelu) ja ESS - Employee Satisfaction Survey (henkilöstökysely). Molemmat prosessit käydään yksityiskohtaisesti läpi, samoin niiden eri vaiheiden sijoittuminen vuosisykliin. Kehityskeskustelujen osalta käydään läpi myös kuluva ja ajankohdasta riippuen mahdollisesti myös seuraavan vuoden tavoitteet. (Aditro Oy 2014b.)

Seuraavaksi käydään läpi yrityksen rekrytointikäytäntö. Aditro Oy:n tavoitteena on rekrytoida henkilöitä, jotka auttavat toteuttamaan missiota, visiota ja asiakkaille annettuja lupauksia. Henkilöllä odotetaan myös olevan asenne, joka on yhteydessä yrityksen omiin arvoihin. Tässä osiossa tutustutaan myös rekrytointiprosessin kulkuun työsuhteen aloituksesta työsuhteen päättymiseen sekä vertaillaan sisäistä ja ulkoista rekrytointia. (Aditro Oy 2014b.)

Perehdytystilaisuudessa käydään läpi myös yleisiä asioita, kuten palkanmaksua, ylittöitä, tuntitöitä, palkkioita ja henkilötietojen ylläpitoa. Samalla ohjeistetaan Aditro Oy:ssä käytössä olevista työaikaan liittyvistä asioista, kuten liukumatuntien kertymisestä. Tähän osioon kuuluu myös poissaolokäytännöt, lomat ja työterveyden läpikäynti. Osioon on liitetty myös esimiehen vastuulle kuuluvia osa-alueita, kuten sairauspoissaolojen seuranta ja työhönpaluukeskustelut. (Aditro Oy 2014b.)

Henkilöstöpalvelut osiossa ohjeistetaan työpuhelimien käytöstä, merkkipäivistä, eläkkeestä ja leasingautosta. Osioon kuuluu myös työsuojeluhenkilöiden ja muiden edustushenkilöiden esittely sekä hätätilanteessa toimimishjeistuksen. (Aditro Oy 2014b.)

Työhöntuloperehdytyksen jälkeen perehdytys jatkuu Aditro Oy:n tai ulkopuolisen tahon järjestämällä koulutuksilla. Esimieskoulutuksien aiheina ovat esimiesvalmennus, esiintymistaidon kehittäminen, järjestelmä- ja asiakaspalvelukoulutus. Koulutukset toistuvat pääsääntöisesti 2-4 vuoden välein, jotta osaaminen säilyy tai kasvaa. Jatkuvaan koulutukseen panostetaan koko yrityksessä.

4.3 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan tutkittavaa kohdetta mahdollisimman laajasti. Sen avulla voidaan löytää uusia tosiasioita. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat

- kokonaisvaltaisuus ja todelliset tilanteet
- aineiston yksityiskohtainen tarkastelu
- laadullisten metodien käyttö
- kohdejoukko valitaan tarkasti
- tutkimussuunnitelma on joustava
- tapauksia käsitellään ainutlaatuisina.

(Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajoitetaan yleensä pienempään otosmäärään, mutta kohderyhmän käyttäytymistä ja päätöksiä pyritään ymmärtämään syvällisemmin. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi markkinoinnin ja tuotekehittelyn tueksi sekä toiminnan kehittämiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa kerätessä vastaajille annetaan enemmän vapautta kertoa omia mielipiteitään. Kvalitatiivisia tutkimuksia varten aineisto kerätään tavallisimmin lomakehaastatteluilla, avoimilla haastatteluilla, teemahaastatteluilla tai ryhmähaastatteluilla. Aineistoin keruu, analysointi ja johtopäätökset ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. (Heikkilä 2005, 16 - 18.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti pieni kahdeksan henkilön otosmäärä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä oli paras tämän tutkimuksen tekemiseen, sillä kohdejoukko eli uudet Es-

poon toimipisteen esimiehet olivat tarkkaan valittu etukäteen tiettyjen kriteerien perusteella, joita olivat esimiesasema, ulkoisen rekrytoinnin seurauksena Aditro Oy:hyn tulo, Espoon toimipisteessä työskentely ja se, että henkilö on aloittanut viimeisen puolen-toista vuoden sisällä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesperehdyttämisen nykytila ja nostaa esiin mahdollisia kehityskohteita, joten kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tuki myös tätä tavoitetta.

Tutkimuksella haluttiin saada vastauksia myös tiettyihin teemoihin, joita olivat yritykseen perehdyttäminen, tiimin ja tehtävän haltuunotto, henkilöstöhallinnon toteuttama perehdyttäminen sekä yleisiä kysymyksiä perehdyttämisestä. Henkilöstöhallinnon toteuttama perehdyttäminen on suuri osa Aditro Oy:n esimiesperehdyttämistä ja yrityksen toimeksiantaja halusi HR Managerin tehtävänsä puolesta selvittää henkilöstöhallinnon toteuttaman perehdyttämisen tasoa, joten se valikoitui yhdeksi teemaksi. Tiimin ja esimiestehtävän haltuunoton teema syntyi halusta saada tietää mitä vaikeuksia esimiehet kokivat tehtävässä aloittaessaan. Tätä kautta perehdyttämiseen voitaisiin tuoda elementtejä, jotka helpottaisivat esimiehen tehtävissä aloittamista. Kaksi muuta teemaa syntyivät puhtaasti teoriaosuuden pohjalta.

Työkaluna käytettiin verkkokyselyä, joka toteutettiin Questback-ohjelman kautta. Kysymykset olivat puolistrukturoituja, eli kysymykset olivat kaikille kohdejoukon jäsenille samat, mutta kysymyksiin pystyi vastaamaan omin sanoin. Suurin osa kysymyksistä oli avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten hyötyinä ovat vastaajan mahdollisuus vastata omin sanoin ja se, että vältetään haitat, joita rasti ruutuun vastaamisesta voi seurata. Viisi 22 kysymyksestä oli monivalintakysymyksiä eli rajattuja tarkkoihin vastausvaihtoehtoihin, joista vastaaja valitsi haluamansa vaihtoehdon. (Hirsjärvi ym. 2009, 198 - 201.) Avoimet kyselyt sopivat etenkin kvalitatiiviseen tutkimukseen, jossa käytetäänkin etupäässä juuri niitä. Myös kyselytutkimuksissa on usein avoimia kysymyksiä varsinkin jos vaihtoehtoja ei tunneta etukäteen. Avoimilla vastauksilla voidaan saada hyviä ideoita ja parannusehdotuksia. (Heikkilä 2005, 49 - 50.)

Verkkokyselyn valintaan tässä tutkimuksessa vaikutti se, että kaikkien kyselyyn osallistuvien tiedettiin käyneen läpi perehdyttämisprosessi Aditro Oy:ssä. Kysely rakennettiin myös ennalta päätettyjen teemojen ympärille. Kyselytutkimukseen liittyy kuitenkin myös riskejä. Tutkija ei voi varmistua vastataanko kyselyyn huolellisesti ja vakavasti, tuleeko kysymyksissä väärinymmärryksiä, ovatko vastaajat selvillä aihealueesta, josta kysely

on tehty ja vastaajien mahdollinen kato eli vastaamatta jättäminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Olisin voinut käyttää työssäni myös teemahaastattelua. Teemahaastattelu olisi sopinut tähän tutkimukseen, koska haastattelu rakennetaan teema-alueiden ympärille. (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Menetelmänä päädyttiin kuitenkin käyttämään verkkokyselyä, sillä uskoin saavani suurempaa palautetta anonyymisti, eli kun vastaaja jää nimettömäksi. Toisaalta haastattelutilanteessa olisin voinut esittää mahdollisia lisäkysymyksiä, tarkentaa joitakin vastauksia ja hyödyntää tulkinnassani myös sanatonta viestintää, kuten ilmeitä ja eleitä.

Kyselyn otoksena oli yrityksessä aloittaneet uudet esimiehet, jotka ovat aloittaneet 1,5 v -1 kk aikana. Heitä oli yhteensä kahdeksan. Kysely lähetettiin 7.11.2014 kello 12. Aikaa tämän kyselyyn vastaamiseen oli annettu hieman yli kaksi viikkoa ja kyselystä lähetettiin kaksi kertaa muistutusviesti. Otoksesta puolet lopulta vastasi kyselyyn, joten tutkimuksesta ei voi tehdä laajoja tulkintoja.

Vastaukset saatiin kerättyä suoraan Questback-ohjelmasta. Tämän jälkeen valitsin aineiston purkamisen keinoksi sen, että aloin tekemään päätelmiä suoraan tallennetusta materiaalista. Päätelmien tekeminen suoraan on hyvä vaihtoehto jos otoksena on ollut vain muutama kohdehenkilö. Tällöin ei tarvita erillistä litterointia tai muuta vastaavaa menetelmää. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138.)

5 Tutkimustulokset

5.1 Yritykseen perehtyminen

Ensimmäisenä kyselyteemana oli Aditro Oy:n toimintaan perehtyminen. Kaikilla vastanneilla tästä perehdyttämisen osa-alueesta oli avointen vastausten perusteella vastuussa oma esimies. Esimies oli täyttänyt etukäteen uuden esimiehen perehdyttämisohjelmalomakkeen, jossa määriteltiin työssä suoriutumisen kannalta tärkeiden henkilöiden tapaamisten ajankohdat. Avoimien kysymysten vastauksista huomasin, että vastuu perehdyttämisestä oli kuitenkin myös uudella esimiestehtävässä aloittaneella työntekijällä itsellään. Teoriaosissa 2.6.2 tuli esille, että perehdyttämisen vastuuta tulisi jakaa eri henkilöille ja yksiköille, kuten esimiehelle, mentorille, nimetylle perehdyttäjälle

tai kollegalle. Strategian, vision ja muiden koko organisaatiota koskevien asioiden perehdyttämisestä vastaa usein ylin johto.

Esimiehet kokivat, että Aditro Oy:n toiminta-ajatus ja asiakkaisiin liittyvät asiat sisäistettiin nopeasti, mutta esimerkiksi yrityksen arvot jäivät jokseenkin epäselviksi (kuvio 2). Yritykseen liittyvien asioiden koettiin jäävän epäselviksi etenkin, jos yrityksen toimintaa koskeva perehdyttämistilaisuus järjestettiin vasta kuukausien jälkeen työn aloittamisesta, kuten erään vastaajan vastauksesta käy ilmi:

”Eivät ollenkaan ennen kuin oli talon perehdytys”.

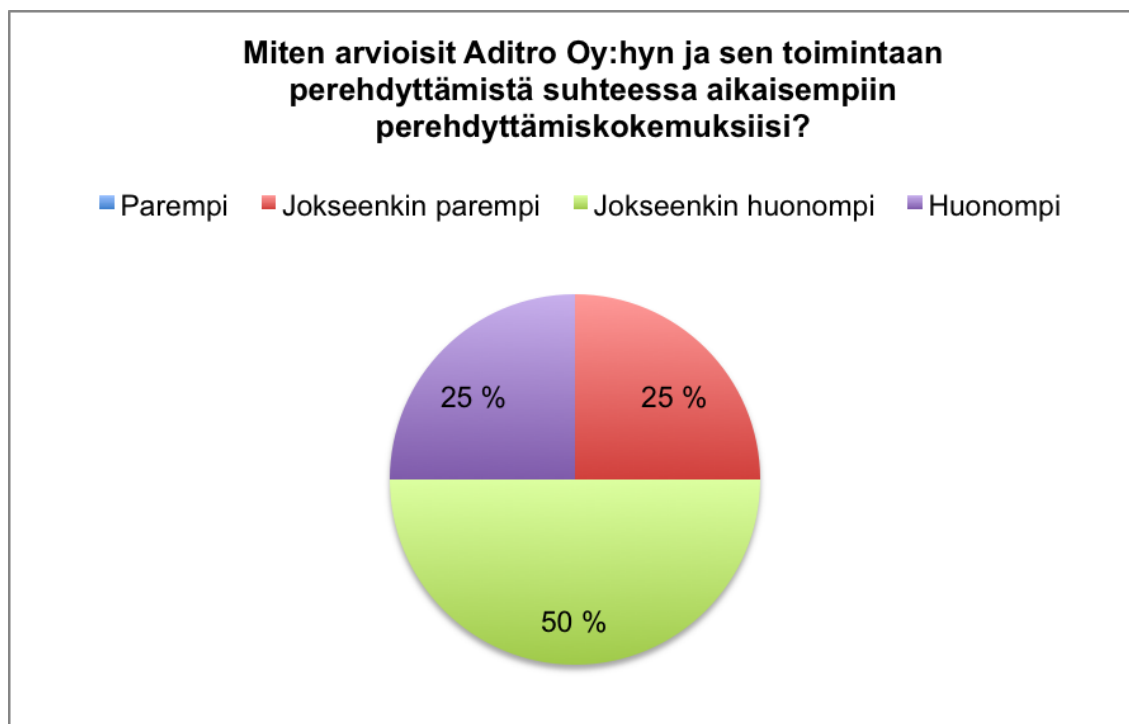


Kuvio 2. Arvojen tuominen esiin perehdyttämisessä

Vastauksista voi myös huomata, että kolme neljästä vastaajasta pitää Aditro Oy:n perehdyttämistä ainakin jokseenkin huonompana verrattuna aikaisempiin perehdyttämiskokemuksiinsa (kuvio 3). Avointen kysymysten vastausten perusteella yritykseen perehdyttämiseen olisi tärkeää ottaa laajemmin mukaan työyhteisöön perehtyminen, sillä vastauksista nousi esille esimerkiksi se, että haluttaisiin enemmän tietoa tiimien sijainnista yrityksessä ja työtehtävistä. Eräs vastaajista totesikin seuraavasti:

”Vielä enemmän tapaamisia voisi olla eri ihmisten kanssa, jotta saisi laajemman näkökulman oman yksikön toimintaan. Nythän perehdytys tapahtuu hyvin pitkälti oman tiimin näkökulmasta”.

Aditro Oy:n tuotteista toivottiin myös osiota jokaisen esimiehen perehdyttämisohjelmaan.



Kuvio 3. Miten arvioisit Aditro Oy:hyn ja sen toimintaan perehdyttämistä suhteessa aikaisempiin perehdyttämiskokemuksiin?

5.2 Tiimin ja tehtävän haltuunotto

Toisena teemana tutkimuksessa oli tiimin ja esimiestehtävän haltuunottoon liittyvät asiat. Osiossa käytettiin vain avoimia kysymyksiä. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat sitä mieltä, että esimies on itse vastuussa omasta kehitymisestään. Kysyttäessä esimiesten perehdyttämissuunnitelmasta selvisi, että Aditro Oy:n puolelta erillisistä perehdyttämissuunnitelmaa ei ole. Käytössä on tällä hetkellä esimiehen perehdyttämisohjelma nimellä toimiva Word-tiedosto. Työhönopastukseen kaivattiin selkeämpää mallia ja eräs vastaajista kommentoi asiaa seuraavasti:

”Työssäni vaadittiin aika pikaista tarttumista asioihin. Olen aina saanut vastaukset kysymyksiini, mutta ehkä olisi voinut olla perusteellisempaa ohjausta.”

Kuten teoriaosuudessa 2.5 kerrotaan työhönopastusta tarvitaan työtehtävien omaksumiseen ja se on yhteydessä ammattitaidon kehittämiseen, sillä oppiminen on nopeaa ja tehokasta.

Uuden esimiehen aikaisempi kokemus otettiin Aditro Oy:n puolelta huomioon siten, että monien asioiden oletettiin olevan jo ennestään selviä, joten niistä ei erikseen kerrottu. Esimiehiltä odotettiin pikaista töihin tarttumista. Vastaajat kuitenkin kokivat, että tiimin haltuunotto oli ollut suhteellisen helppoa. Eräs vastaajista totesi asiasta näin:

”Suurin vaikeus oli ehkä siinä, että asioiden haltuunotto tuli tehdä kohtalaisen nopeasti ilman että oli itsellä vielä riittävästi ymmärrystä asioihin.”

Haltuunottoon vaikutti tietenkin myös vastaanotto ja se, millaiseen tiimiin ja mihin aikaan vuotta uusi esimies tuli. Esimerkiksi monikansallisen tiiminvetäjä koki, että hän olisi kaivannut perehdyttämistä myös vieraiden maiden kulttuuriin, jotta esimiestyössä aloittaminen olisi ollut sujuvampaa. Asiasta kommentoitiin seuraavasti:

”Esimiehelle, jolla on alaisia monessa maassa olisi hyvä käydä läpi eri maiden käytäntöjä. Nyt niitä joutuu kaivamaan itse.”

Esimiesperehdytykseen kaivattiin etenkin tavoitteiden selkeämpää määrittelyä. Esimerkiksi vastausta kysymykseen ”Mitä minulta odotetaan esimiehenä?”. Oma tausta ja aktiivisuus perehtyä erilaisiin asioihin korostuivat, joten eräs vastaajista kommentoi asiaa näin:

”Perehdyttäminen oli pitkälti itsestä kiinni, tuli ottaa selvää, keitä olisi hyvä tavata ja mitä oppia.”

Teoriaosion luvussa 2.1 nousi esille, että esimiehet vaativat laajemman perehdyttämisohjelman, kuin muut. Esimiehen on tiedettävä oma roolinsa, vastuunsa ja asemansa päätöksenteossa, kehityskeskusteluissa, perehdyttämisessä, rekrytoinneissa, viestinnässä ja muissa asioissa. Esimiehen on myös tunnettava pitkän aikavälin tavoitteet.

Perehdyttämisen jälkeen esimiehet kokivat, että heidän valmiutensa esimiestyöhön olivat keskitasoa. Esimiehet kokivat soveltavansa työssään edellisessä työpaikassaan

oppimaansa. Erillisessä kysymyksessä ”Mitä vaikeuksia kohtasit uutena esimiehenä aloittaessa?” esille nousivat nopea tempo asioiden haltuunotossa, eri maiden käytäntöjen opettelu ja, että HR-perehdytyksen olisi pitänyt olla aikaisemmin heti aloittamisen jälkeen.

5.3 HR:n toteuttama perehdyttäminen

Kolmantena aihealueena oli Aditro Oy:n henkilöstöosaston toteuttama perehdyttäminen. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat osallistuneet HR:n järjestämään tilaisuuteen ja he kokivat sen olevan myös hyödyllinen uuden esimiehen kannalta. Eräs vastaajista kuvasi HR perehdyttämistilaisuutta näin:

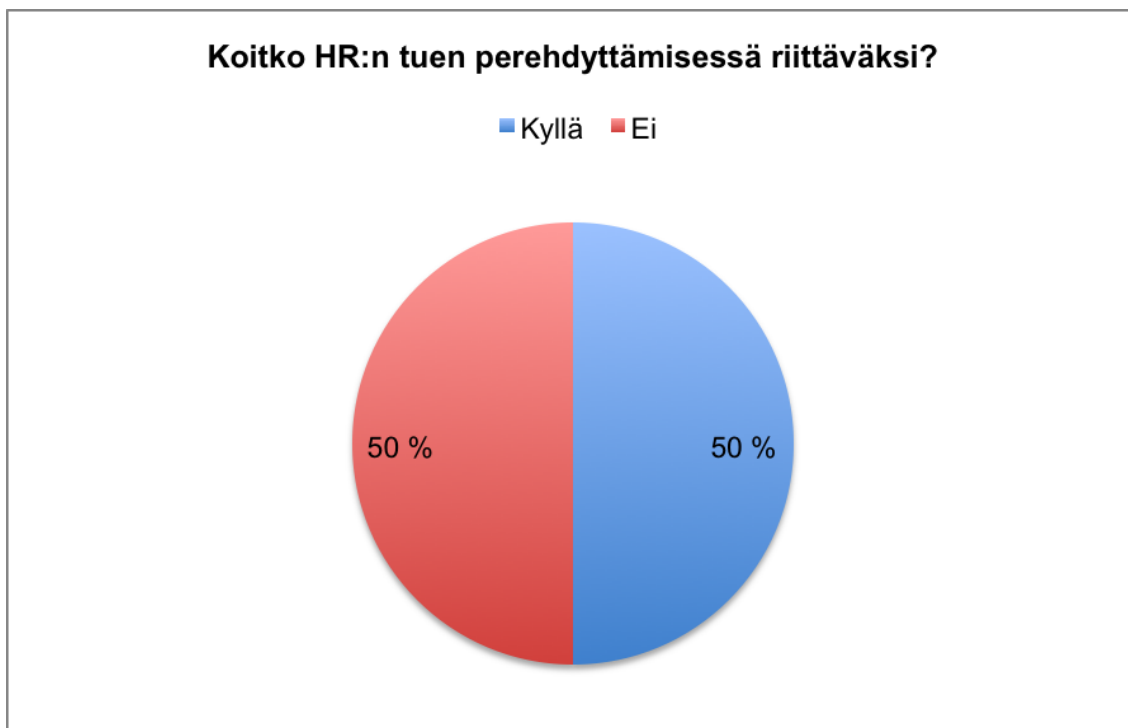
”Se oli hyvin kattava ja hyvä. Olisin toivonut sitä aikaisemmin aloituksen jälkeen.”

Tilaisuus olisi siis tärkeää saada mahdollisimman lähelle töiden aloittamista, jotta työn tekeminen tehostuu. Myös HR:n Update -tilaisuudet koettiin hyödyllisiksi ja lähes kaikki kertoivat osallistuneensa niihin.

Kysyttäessä HR:n tuen riittävydestä perehdyttämisessä (kuvio 4) osa vastaajista oli sitä mieltä, että uuden esimiehet tarvitsisivat enemmän tukea. Avoimissa vastauksissa ilmeni, että henkilöstöasiantuntijoiden järjestämissä perehdyttämistilaisuuksissa voitaisiin käydä tarkemmin läpi työterveyshuoltoon liittyviä asioita ja erilaisten esimiesten työkalujen, kuten HR Performin käyttöä. Kehityskohteista kerrottiin seuraavasti:

”-työterveyshuollon sopimuksen laajuus”.

”Axiom, Fakta ja Onyx olisi voitu käydä läpi tarkemmin. Niistä pitäisi olla esimiehille omat koulutukset.”



Kuvio 4. HR:n tuen riittävyys perehdyttämisessä

5.4 Yleiset kysymykset

Neljäntenä teemana oli yleiset kysymykset perehdyttämisestä. Vastauksista nousi esille, ettei uusilla esimiehillä ollut uuden tehtävän aloittamisessa apunaan mentoria tai erikseen nimettyä perehdyttäjää vaan vastuu oli jaettu uuden esimiehen omalle esimiehelle ja HR:lle. Eräs vastaajista kertoi seuraavaa:

”Ei ollut mentoria tai nimettyä perehdyttäjää, mutta siitä olisi hyötyä talon tapojen ja työkalujen opettelussa.”

Perehdyttäjien teoriaosuudessa 2.8.2 todettiin, että mentorointi sopii hyvin tilanteisiin, joissa siirrytään esimiestehtäviin. Tietoa siirretään kokeneemmalta asiantuntijalta eli mentorilta uudelle tulokkaalle ja heidän välilleen syntyy noin vuoden mittainen vuorovaikutussuhde. Eräs vastaajista huomasi myös, että tukea voi saada henkilöltä, joka on aikaisemmin toiminut samassa tehtävässä ja kommentoi asiaa seuraavasti:

”Toki myös edellisen esimiehen tuki oli tärkeää.”

Yleisinä ongelmakohtina perehdyttämisessä nähtiin ajanpuute ja suunnitelmattomuus. Kysyttäessä ideoista, joita voisi hyödyntää nimenomaan esimiesten perehdyttämisen kehittämisessä, vastauksiksi saatiin, että esimiehillä tulisi olla selkeämpi suunnitelma, jossa on tarkasti määritelty esimiehen osaamistavoitteet. Suunnitelmassa tulisi myös ottaa huomioon se, ettei perehdyttäjällä, eli uuden esimiehen omalla esimiehellä ole aikaa kuin rajallisesti perehdyttämiseen oman työnsä ohella. Myös tapaamisia eri yksiköiden ihmisten kanssa tulisi olla enemmän, jotta yrityksestä saataisiin muodostettua laajempi kokonaiskuva.

Osa vastaajista myös kertoi, ettei saanut ollenkaan palautetta perehdyttämisensä aikana ja yksi oli saanut palautetta aika ajoin omalta esimieheltään. Kuten teoriaosuudesta 2.8.1 kerrottiin, uudelle työntekijälle on erittäin tärkeää antaa palautetta pitkin perehdyttämistä, mutta myös silloin kun itsenäinen työnteko on jo alkanut. Näin nähdään onko tavoitteet saavutettu ja samalla perehdyttämisprosessia voidaan myös mahdollisesti muokata vielä tarpeiden mukaan.

Teorian mukaan perehdyttämisen tulisi myös kestää niin kauan, kunnes tavoitteet on saavutettu. Lyhyimmillään perehdyttämisen tulisi kuitenkin kestää 4 kuukautta, eli koeajan verran. Aditro Oy:n uusien esimiesten perehdyttämisen kestosta kommentointiin näin:

”pari viikkoa, perehdytys jäi kesken. esimies oli kiireinen. on oltava itse aktiivinen”

”Riittävästi aikaa pitäisi varata, muutama päivä ei riitä. Viikko pelkkää perehtymistä olisi ruhtinaallista.”

6 Johtopäätökset

6.1 Aditro Oy:n perehdyttämisen toimivat osa-alueet ja puutteet

Tällä hetkellä Aditro Oy:n esimiesperehdyttämisessä voidaan siis todeta toimivan seuraavat asiat:

- ensimmäisen työpäivän sisältö ja lähiesimiehen läsnäolo
- etukäteen laadittu esimiehen perehdyttämisohjelma dokumentti, johon on määriteltä mitä pitäisi osata ja ketä tavata
- perehdyttämisen vastuunjako on määriteltä perehdyttämisohjelmassa
- yrityksen toiminta-ajatus kerrotaan riittävän selkeästi
- henkilöstöosaston perehdyttämistilaisuus on kattava
- tiimin haltuunotto on helppoa ja varsinaiseen työntekoon ryhdytään nopeasti
- esimiesperehdyttämisessä ei lähdetä liikkeelle alkeistasolta
- tausta otetaan huomioon olettaen, että monia asioita tiedetään jo etukäteen.

Puutteita löytyi ainakin Aditro Oy:n arvojen ja tuotteiden sisäistämisessä, työyhteisöön perehtymisessä yli tiimirajojen, työhönopastuksessa, perehdyttämisen räätälöinnissä tiimin mukaan, tavoitteiden määrittelyssä, palautteenannossa, perehdyttämisen vastuunjaossa, ajankäytössä ja perehdyttämisen suunnittelussa.

6.2 Kehitysehdotukset

Kyselyn kysymykset 1 - 5 käsittelivät yrityksen toimintaan perehtymiseen liittyviä asioita. Vastauksista kävi ilmi, että Aditro Oy:n tuotteet ja muiden yksiköiden toiminta jäivät jokseenkin epäselviksi. Olisi erittäin tärkeää tuntea yrityksen tuotteet ja oman tiimin lisäksi myös yrityksen muiden osastojen ja tiimien toimintaa, jotta esimiehellä olisi tarvittava yleistieto koko yrityksestä. Tämä edesauttaisi myös hyvän yrityskuvan luomista, koska työntekijät juttelevat ystävien ja tuttujensa kanssa työnantajistaan. Kollegoiden tunteminen yli tiimirajojen lisäisi myös yhteen hiileen puhaltamisen tunnetta ja tehtävien hoitamisen kannalta tarvittava yhteistyö helpottuisi. Tämä lisäisi myös yritykseen sitoutumista. Aditro Oy:n arvot tulisi myös tuoda selkeämmin esille jo perehdyttämisessä, sillä ne ohjaavat yrityksen toimintaa.

Kysymykset 6 - 11 käsittelivät oman esimiestyön ja johdettavan tiimin haltuunottoa. Kehityskohteeksi nousi etenkin työhönopastus (kuvio 6), johon käytetään vastaajien mielestä liian vähän aikaa ja tukihenkilöitä. Hyvin hoidettu työhönopastus helpottaisi tehokkaaseen työntekoon siirtymistä kun työvälit ja –tehtävät tunnettaisiin paremmin. Työhönopastajana voisi toimia esimerkiksi kollega, joka on toiminut samassa tehtävässä.

Kuten teoriaosuudesta käy ilmi perehdyttämisen vastuuta voidaan jakaa useille henkilöille. Tämä auttaisi myös Aditron esimiesten perehdyttämisessä, koska omalla esimiehellä ei ole tarpeeksi aikaa käytettävänä yhden työntekijän perehdyttämiseen (kuvio 6). Mentorin avulla perehdyttämisestä saataisiin myös pitkäaikaisempaa ja osapuolet oppisivat tuntemaan toisensa paremmin, jolloin kysymisen kynnyks pienenesi. Mentoroinnista molemmat osapuolet voisivat saada arvokasta palautetta perehdyttämisestä myös kesken prosessin. Nyt esimiesten oma aktiivisuus oli tärkeää selvittäessä erilaisia asioita, joita ei käsitelty perehdyttämisessä.

Kolmas tämän teeman kehityskohde oli perehdyttämisohjelman räätälöinti sen mukaan, mihin tiimiin esimies tulee (kuvio 6). Perehdyttämisessä tulisi siis ottaa huomioon sen tiimin erikoispiirteet, johon esimies sijoittuu ja ottaa ne mukaan esimiehen perehdyttämiseen. Neljäntenä kehityskohteena oli perehdyttämissuunnitelman tekeminen (kuvio 5). Tällä hetkellä käytössä on Aditro Oy:n perusdokumentti, joten se kaipaasi hieman syvennystä erillisen perehdyttämissuunnitelman muodossa.

Kehityskohde	Kehitysehdotus	Vastuu
Rekrytointi	<ul style="list-style-type: none"> kirjataan ylös tulevan esimiehen osaamistarpeet 	Rekrytoijat
Perehdytysohjelma/-suunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> laaditaan etukäteen nykyisen yleisen perehdytysohjelman lisäksi henkilökohtainen yksilöity perehdytysuunnitelma tiimin ja tehtävän mukaan lisätään työyhteisöön tutustumista yli tiimirajojen 	Oma esimies
Perehdytysvastuun jako	<ul style="list-style-type: none"> oma esimies mentori talon johto HR osasto nimetty perehdyttäjä kollegat 	Oma esimies ja HR-osasto

Kuvio 5. Kehitysehdotuksia.

Kysymykset 12 - 16 käsittelivät Aditron HR-osaston järjestämää perehdyttämistä. Vastauksista kävi ilmi, että HR:n tuki ja perehdyttämistilaisuus koetaan erittäin tärkeäksi osaksi esimiehen perehdyttämisessä. Kehityskohteiksi nousivat työterveydenhuollon palvelusopimuksen laajuuden selventäminen ja esimiesten työkalujen käytön selkeämpi opastus (kuvio 6). Teorian ja myös omien havaintojeni perusteella toimiessani HR-harjoittelijana voin todeta, että HR:n toteuttama perehdyttäminen on esimiehille erityisen tärkeää jo heidän työtehtäviensä takia. Esimiehet tulevat tekemään henkilöstöosaston kanssa yhteistyötä lähes päivittäin. Työkalujen perusteellinen opettelu heti työsuhteen alussa on myös erittäin tärkeää, koska esimiehen tulee tehdä työssään esimerkiksi erilaisia raportointeja.

Kysymykset 17 - 22 käsittelivät perehdyttämiseen liittyviä yleisiä asioita. Kehittämiskohteiksi nousivat perehdytyksen vastuun jakaminen, palautteenanto, perehdyttämiseen käytetty aika ja työyhteisöön perehtyminen yli tiimirajojen. Perehdyttämisestä on vastuussa lähinnä perehtyjä itse ja uuden esimiehen oma esimies, jonka aika on hyvin rajallista. Tämän vuoksi kyselyyn vastanneet kokivat, etteivät he ole myöskään saaneet

riittävästi tai jopa ollenkaan palautetta omasta toiminnastaan perehdyttämisen aikana. Palaute on erittäin tärkeä osa perehdyttämistä, joten Aditron esimiesten perehdyttäminen kaipaa jatkuvuutta palautteen ja seurannan muodossa. Perehdyttämisen koettiin myös jäävän vaillinaiseksi, koska se kesti liian vähän aikaa. Perehdyttämiseen tulisi siis varata enemmän aikaa. Tarkkaa ajanjaksoa on vaikea määritellä, tärkeintä on, että esimiehen perehtymisen tavoitteet on saavutettu (kuvio 6).

Kehityskohde	Kehitysehdotus	Vastuu
Perehdytyksen aika	<ul style="list-style-type: none"> • varataan tavoitteiden saavuttamiseen tarvittava aika, vähintään 4kk • jatkuva kehittyminen 	Oma esimies ja HR-osasto
Perehdytyksen seuranta ja palautteen antaminen	<ul style="list-style-type: none"> • perehdytysohjelmaan merkitään seuranta-ajat • annetaan säännöllisesti palautetta perehtymisen etenemisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta • muokataan tarvittaessa myös kesken perehdyttämisen 	Oma esimies ja mentori
Yksilö- ja osastokohmainen perehdyttämisen räätälöinti ja työhönopastus	<ul style="list-style-type: none"> • raportointityökalut: talous, henkilöstö ja laatu • asiakasyhteydenpidon muodot • työssä tarvittavien järjestelmien käyttö • oman osaston erityispiirteet esim. tuotteet ja palvelut • tukitoiminnot 	Oma esimies tai nimetty henkilö

Kuvio 6. Kehitysehdotuksia.

6.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti kuvaa kykyä tuottaa tutkimuksella ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen reliabiliteettiin. Tutkimus, jolla on hyvä sisäinen reliabiliteetti, samat tulokset voidaan todeta toiseen kertaan. Ulkoinen reliabiliteetti on hyvä, jos samat mittaukset voidaan toistaa myös muissa tutkimuksissa. (Heikkilä 2005, 187.) Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin suurimmaksi osaksi avoimia kysymyksiä, jotka mahdollistavat mielipiteiden ja ajatusten kertomisen omin sanoin ja henkilökohtaisemmin. Toistettavuus ilmeni työssä, koska vastauksista saatiin kerättyä yhtenäisiä kehityskohteita. Vastaajat peilasivat vastauksiaan omaan tehtävänsä ja tiimensä erikoispiirteisiin, joten se vaikutti vastausten sisältöön.

Tutkimuksen validiudella eli pätevyyden arvioinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkimusmenetelmällä on kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Kyselyyn osallistuneet esimiehet olivat Aditron Espoon toimipisteen eri osastoilta, joten toimipisteen eri osastot tulivat kuulluiksi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa siten, että tutkija pyrkii kuvaamaan tutkimuksen toteuttamisen kaikki vaiheet mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tutkijan tulisi kertoa paikoista ja tavoista, miten aineisto kerättiin. Analysoinnista lukijalle tulisi kertoa miten luokittelu on syntynyt ja sen perustelut. Tulosten tulkinnat tulisi myös perustella ja päätelmät todentaa esimerkiksi haastatteluoitteilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 232 - 233). Pyrinkin tutkimuksessani selostamaan tapahtumia mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen tuloksissa on suoria lainauksia esimiesten vastauksista muokkaamattomina. Työn lopusta löytyy myös alkuperäinen kyselylomake.

Validiteettia heikentää toisaalta se, että vain puolet kyselyn otoksesta vastasi kyselyyn. Vastausten laatu on kuitenkin myös tärkeä tekijä ja kyselyyn vastanneet neljä esimestä olivat onneksi tehneet kyselyn huolella ja kertoneet hyvin erilaisia ehdotuksiaan. Tuloksia ei myöskään voida yleistää koskemaan koko Aditro Oy:tä, sillä tutkimus toteutettiin vain yhdessä toimipisteessä. Kyselyn vastausten tulkinnan riskinä oli myös se, että jos vastaajat ymmärsivät kysymykset eri tavalla kuin olin tarkoittanut. Uskon kuitenkin, että kysymysten asettelu teemoihin auttoi vastaajia yhdistämään kysymykset juuri oikeisiin asiayhteyksiin. Olin tarvittaessa tarkentanut kysymyksiä lisäämällä sulkeisiin apukysymyksiä ja pyrkinyt näin ennaltaehkäisemään väärinymmärryksiä.

6.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimukset

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata Aditro Oy:n esimiesperehdytyksen nykytila ja puutteet. Tavoitteena oli myös keksiä teorian ja tutkimustulosten perusteella kehitysehdotuksia. Tutkimuksen kysely toteutettiin melko suppealle uusien esimiesten joukolle. Vastauksista ilmeni kuitenkin monia tärkeitä perehdyttämisen kehityskohteita ja myös niitä osa-alueita, jotka koettiin hyödyllisiksi ja toimiviksi. Tutkimuksen tavoitteet siis saavutettiin, sillä lähdekirjallisuuden ja kokemuspohjaisten kyselyvastausten perusteella saatiin nostettua esiin kehityskohteita ja -ideoita esimiesperehdyttämisen parantamiseksi. Tulkintojeni perusteella Aditro Oy:n nykyinen esimiesten perehdyttäminen kaipaa syventävää kehittämistä.

Kyselyyn vastasi lopulta puolet otoksesta. Koen, ettei tämä kuitenkaan vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin. Kaikki kyselyn otoksesta ovat esimiehinä eri tiimeissä, joilla on eri asiakkaita, työtehtäviä ja tavoitteita. Jos kaikki olisivat vastanneet, olisin saanut ehkä enemmän ideoita perehdyttämisen räätälöintiin tiimitasolla, sillä kaikki esimiehet peilaavat vastauksiaan omaan tiimiinsä. Koen kuitenkin, että sain riittävästi irti näiden neljän esimiehen vastauksista ja vastauksissa huomasin paljon yhtäläisyyksiä mielipiteissä. Myös toimeksiantajayrityksessä oltiin sitä mieltä, että tutkimustuloksista ja kehitysehdotuksista saatiin paljon hyötyä.

Näin jälkeenpäin olisin tehnyt kyselystä mahdollisesti hieman lyhyemmän, sillä suuri määrä kysymyksiä saattoi aiheuttaa vastaajien kadon. Kyselyssä olisi voinut olla myös jatkokysymyksiä, joilla olisin voinut tarkentaa monivalintakysymysten vastauksia. Kyselyssä korostui siis myös kvantitatiivinen ote monivalintakysymysten muodossa. Uskon niiden kuitenkin helpottaneen kyselyyn vastaamista ja tuovan siihen hieman vaihtelua. Monivalintakysymysten vastauksista tehdyillä kuvioilla saatiin myös lisättyä tutkimuksen luotettavuutta, sillä lukija pystyy tarkistamaan tiedon myös niistä.

Mahdollinen jatkotutkimus voitaisiin tehdä muihin Aditro Oy:n toimipisteisiin. Tutkimalla esimiesten perehdyttämisen tasoa myös muissa toimipisteissä saataisiin laajempi kokonaiskuva perehdyttämisen nykytilasta koko yrityksessä ja samalla eri toimipisteiden toimivia perehdyttämiskäytäntöjä voitaisiin hyödyntää myös muissa toimipisteissä. Tutkimuksen avulla saataisiin myös kansainvälistä näkökulmaa esimiesten perehdyttämisen kehittämiseksi, sillä tämä tutkimus rajoittuu vain Suomeen ja pääkaupunkiseudulle.

Lähteet

Aditro Oy 2014a. Esimiehen perehdyttämisohjelma. Aditro Oy:n Intranet.

Aditro Oy 2014b. HR-perehdytys esimiehille. Perehdytystilaisuusmateriaali.

Aditro Oy 2014c. Me olemme Aditro. Arvomme. [Http://aditro.fi/me-olemme-aditro/arvomme](http://aditro.fi/me-olemme-aditro/arvomme). Luettu 27.9.2014.

Aditro Oy 2014d. Ohjelmistoratkaisut ja ulkoistuspalvelut. [Http://aditro.fi/ohjelmistoratkaisut](http://aditro.fi/ohjelmistoratkaisut). Luettu 27.9.2014

Aditro Oy 2014e. Ura Aditrolla. Tuloksiin hyvässä tiimihengessä. [Http://www.aditro.fi/ura-aditrolla/tuloksiin-hyvassa-tiimihengessa](http://www.aditro.fi/ura-aditrolla/tuloksiin-hyvassa-tiimihengessa). Luettu 7.10.2014

Aditro Oy 2014f. Yli 45 vuoden kokemus palkanlaskennan, henkilöstö- ja taloushallinnon alalla. [Http://aditro.fi/me-olemme-aditro/yli-45-vuoden-kokemus](http://aditro.fi/me-olemme-aditro/yli-45-vuoden-kokemus). Luettu 4.1.2015.

Heikkilä, Tarja 2005. Tilastollinen tutkimus. Edita, Helsinki.

Helsiä, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja Kirjoita. Tammi, Helsinki.

Hoikkanen, Laura 2013. Perehdyttämisen toimintamallin kehittäminen esimiestyön näkökulmasta. Case: Raute Oyj. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Lahden Ammattikorkeakoulu. [Https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57370/Hoikkanen_Laura.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57370/Hoikkanen_Laura.pdf?sequence=1). Luettu 4.2.2015.

Hotanen, Aaron 2014. Uuden esimiehen perehdyttäminen. Opinnäytetyö. Liiketalous. Turun Ammattikorkeakoulu. [Https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79377/Hotanen_Aaron.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79377/Hotanen_Aaron.pdf?sequence=1). Luettu 4.2.2015.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.

Juholin, Elisa 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2012. Onnistu esimiehenä. Sanoma Pro, Helsinki.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro, Helsinki.

Mykrä, Tarja 2007. Työpaikkaohjaaja oppimisen edistäjänä. Opiskelijan ohjaaminen ja arviointi työpaikalla. Educa-Instituutti, Helsinki.

Pelto, Kristiina 2013. Uuden palveluesimiehen perehdyttäminen. Case Raha-autoyhdistys: Mihin suuntaan perehdyttämistä tulisi rakentaa? Opinnäytetyö. Yritystoisinnan kehittämisen koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69809/opinnayte.pdf?sequence=1>. Luettu 4.2.2015.

Pentikäinen, Markku 2009. Ensiaskleet esimiehenä. WSOYpro, Helsinki.

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanomaa, Helsinki.

Työhön perehdyttäminen ja opastus. Ennakoivaa työsuojelua. 2009. 2.painos. Työturvallisuuskeskus. http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf. Luettu 22.10.2014.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2>. Luettu 5.2.2015.

Valvisto, Elisa 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum, Helsinki.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Österberg, Maritta 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita, Helsinki.

Kutsu

Tervetuloa esimiesperehdytyskyselyyn!

Teen lopputyötäni esimiesperehdytyksestä Aditrossa. Jotta saan tietooni Aditron esimiesperehdytyksen nykytilan ja kehittämiskohteet, toivon sinun vastaavan kyselyyn. Kyselyn otos on viimeisen 1,5 vuoden aikana taloon tulleet esimiehet (n 8). Jokaisen vastaus on tärkeä! Voit valita vastaako kyselyyn nimettömänä vai omalla nimelläsi.

Kiitos!

Rosa Siikström

Kysely



Kysely esimiesperehdytyksen onnistumisesta Aditrossa

Hei,

Teen lopputyötäni aiheesta uusien esimiesten perehdyttäminen Aditrossa. Toivon, että ehdit vastata kyselyyn. Aikaa kyselyn täyttämiseen menee noin 30 min. Vastaaminen auttaa Aditro Oy:n esimiesperehdytyksen kehittämisessä ja kysely on tehty yhteistyössä HR Manager Merja Vehmaisen kanssa.

Kiitos jo etukäteen kyselyyn vastaamisesta!

Rosa Siikström

☐

Piilota identiteettini

Lue piilotetusta identiteetistä. (Avautuu uudessa ikkunassa)

	4648310		26	
0	True	0	-1	0
True				

1) Miten yrityksen toimintaan perehtyminen oli hoidettu, kun tulit taloon?

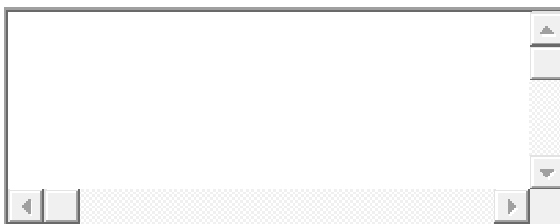
2) Perehdyttämisessä tuotiin esille Aditro Oy:n arvot (Forward Looking, Dedication ja Human Touch)?

☐ Täysin eri mieltä ☐ Jokseenkin eri mieltä ☐ Jokseenkin samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

3) Kuinka selviksi yrityksen organisaatorakenne, toiminta-ajatus, missio, visio, asiakkaat, sidosryhmät tulivat?



**4) Mitä kehitettävää Aditro Oy:n toimintaan liittyvässä perehdyttämisessä mieles-
täsi on?**



**5) Miten arvioisit Aditro Oy:hyn ja sen toimintaan perehdyttämistä suhteessa ai-
kaisempiin perehdyttämiskokemuksiisi?**

☐ Huonompi ☐ Jokseenkin huonompi ☐ Jokseenkin parempi ☐ Parempi



6) Millaiseksi koit tiimisi haltuunoton uutena esimiehenä?



7) Millaisen työhönohjauksen sait? Koitko sen olevan riittävää?



8) Millaiset valmiudet sinulla oli perehdyttämisen jälkeen esimiestyöhön?

9) Millainen perehdyttämissuunnitelma sinulle oli tehty?



10) Mitä vaikeuksia kohtasit uutena esimiehenä aloittaessa?



11) Miten aikaisempi tausta/kokemus otettiin huomioon perehdyttämisessä?



12) Osallistuitko HR:n järjestämään perehdytykseen?

☐

Ei

☐

Kyllä

13) Millaiseksi koit HR toteuttaman perehdyttämisen (mitä hyvää, mitä kehitettävää)?



14) Onko asioita, jotka jäivät epäselviksi tai joita olisi voinut käydä tarkemmin läpi?



15) Koetko HR:n tuen perehdyttämisessä riittäväksi?

- ☐ Ei
- ☐ Kyllä

16) Oletko osallistunut Group HR:n järjestämiin HR Updateihin, jos kyllä, niin mikä on mielipiteesi niiden hyödyllisyydestä perehtymisessäsi?

- ☐ Hyödytöntä ☐ Jokseenkin hyödytöntä ☐ Jokseenkin hyödyllistä ☐ Hyödyllistä
- ☐ En ole osallistunut



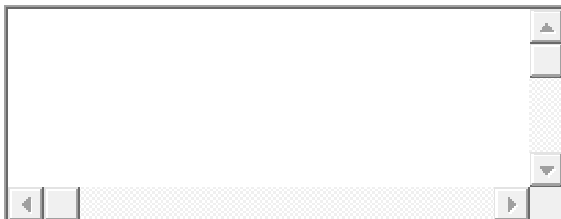
17) Mitä oleellista perehdyttämisen kokonaisuudesta mielestäsi puuttui?




18) Kenelle perehdyttämisen vastuu oli mielestäsi jaettu?




19) Kerro ideoita/ ajatuksia, joita voisi hyödyntää nimenomaan esimiesten perehdyttämisen kehittämisessä?



20) Kauanko perehdyttämisesi kesti? Kuinka pitkä aika perehdyttämiseen tulisi mielestäsi varata?



21) Millaista palautetta sait perehdyttämisprosessin aikana? Kuinka usein ja keneltä?



22) Oliko/onko sinulla nimetty perehdyttäjä/mentori? Jos kyllä, onko siitä erityistä hyötyä?

